



Alles unter Kontrolle

Beschaffung. Im Einkauf liegt der Gewinn, heißt es. Das stimmt für Firmen, die Top-Lieferanten haben, alle Wareneingänge prüfen und auch einmal die Konditionen nachverhandeln.

Für Lothar Schwarzlose ist der Termin wichtig. Jeden Donnerstag trifft sich der geschäftsführende Gesellschafter der Peiseler GmbH & Co. KG um neun Uhr mit den Einkäufern des Remscheider Maschinenbauers. Er will in der Besprechung erfahren, wie die jüngsten Verhandlungen mit Lieferanten gelaufen sind, welche Gespräche anstehen und wie weit die Vorbereitungen dafür sind. Dem 55-Jährigen liegt viel daran, dass alle in diesem Bereich am Ball bleiben. Deshalb hat der Diplomkaufmann sie auch unterstützt, als es vor einigen Monaten darum ging, die Kenntnisse der Spezialisten im Rahmen eines mehrtägigen Trainings zu vertiefen.

Die Kosten im Einkauf machen einen Großteil in der Gesamtkalkulation eines Produkts aus. Deshalb ist es so entscheidend, mit termintreuen Lieferanten zusammenzuarbeiten, die gute Qualität zu akzeptablen Preisen bieten.

Passgenaue Verträge

Doch das ist leichter gesagt als getan. Es beginnt schon damit, den passenden Geschäftspartner zu finden und mit ihm zu verhandeln (siehe „Leitfaden für Preisgespräche“). Kommt im Anschluss die geordnete Ware nicht in der gewünschten Güte, sind Reklamationen nötig. Spätestens dann erweisen sich passgenaue Ver-

träge als hilfreich. Doch Rechtsanwalt Jan Bohnstedt von der Kanzlei Hütte Bohnstedt in Frankfurt am Main weiß aus Erfahrung: „Das Juristische spielt in der Praxis eine zu geringe Rolle.“ Viele Unternehmer nutzten Musterverträge und hofften, es werde schon irgendwie gut gehen (siehe „Rahmenverträge für wichtige Lieferanten“).

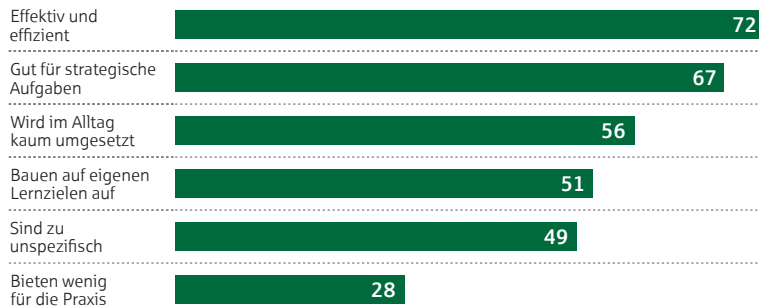
Die Frimo Group GmbH, ein Technologiespezialist aus Lotte bei Osnabrück mit 15 Standorten weltweit, bezieht Waren und Dienstleistungen von 1500 Unternehmen. 10 Prozent davon gelten als sogenannte Partnerlieferanten. Jörg Menkhaus, Leiter Einkauf und Materialwirtschaft, sagt: „Zu denen pflegen wir langfristige ▶

und enge Beziehungen.“ Das Unternehmen entwickelt Maschinen, Anlagen und Werkzeuge insbesondere für die Automobil- und Zulieferindustrie, um Kunststoffteile zu produzieren, etwa Innenausstattungen wie Instrumententafeln und Türverkleidungen.

Für den 55-Jährigen zählt dabei vor allem Verlässlichkeit. „Es ist für uns ganz entscheidend, die Verfügbarkeit in der Produktion sicherzustellen. Dafür haben wir ein SAP-basiertes System“, sagt er. Seine Mitarbeiter bekommen aus der Technik und den Entwicklungsbereichen die Anforderungen und bestellen mit taggenauen Terminen. Das System erfasst die Wareneingänge und misst automatisch, ob sie zu früh, pünktlich oder zu spät ankommen. Menkhaus: „Für uns sind bis zu zwei Tage zum vereinbarten Termin tolerabel.“ Zudem wird jede eingehende Lieferung auf Vollständigkeit, Unversehrtheit und Qualität geprüft. Aus Sicht des Juristen und Buchautors Bohnstedt wird bei der Wareneingangskontrolle im alltäglichen

Erlertes noch besser umsetzen

Wie gut die Weiterbildung von Einkäufern aus Sicht ihrer Chefs ist.



Angaben in Prozent. Quelle: Penning Consulting GmbH

Stress oft geschludert. „Letztlich besteht die Pflicht, eingehende Ware unverzüglich zu untersuchen“, betont er. Als Faustregel gelte: Bis zu einer Woche müsse als Zeit reichen. Bei der Kontrolle gibt es die Sicht- und die Funktionsprüfung, immer orientiert daran, was sinnvoll erscheint, um häufig auftretende Mängel zu erkennen. Bohnstedt nennt ein Beispiel: „Bei 100 gelieferten LED-Lampen muss man auch mal ein Päckchen aufreißen und prüfen, ob die an Strom angeschlossene Lampe wirklich leuchtet.“ Egal, ob eine Ware nur in Teilen oder in schlechter Qua-

lität geliefert worden ist: In jedem Fall rät Bohnstedt, zu mahnen und eine Frist zu setzen, um sich juristisch richtig zu verhalten. „Das geht zwar formlos, aber wegen der Beweisbarkeit ergibt es Sinn, mehrere Wege zu wählen: Telefon, E-Mail, Fax“, sagt er.

Die Firma Maxon Motor GmbH in Sexau bei Freiburg im Breisgau hat die Qualität des Wareneingangs verbessern können. Waldemar Matlok, Leiter Materialwirtschaft, erklärt wie: „Wir haben mit den Top-50-Lieferanten Zielgrößen für Liefertreue und Qualität vereinbart. Die Unternehmen

Leitfaden für Preisgespräche

Tipps von Trainer Matthias Grossmann zu Lieferantengesprächen.

- **Vorbereiten.** Erfolgreiche Einkäufer legen im Vorfeld fest, welcher Preis als Zielgröße machbar ist und welcher definitiv nicht. Deshalb: Preise der Konkurrenz, Rohstoffentwicklungen und Forderungen der Kunden recherchieren.
- **Angebot.** In der Verhandlung konfrontiert der Einkäufer den neuen Lieferanten mit einem Preis, der unter dem des Wettbewerbs liegt. Zugeständnisse sind so noch möglich.
- **Klären.** Sollte das Gegenüber beim Preis hart bleiben, lautet die Gegenfrage: Was ist Ihr Vorschlag? Und dann zählen starke Argumente: Wir könnten auch beim Wettbewerber kaufen. Oder: Das ist unser Limit, weil wir selbst unter Wettbewerbsdruck stehen und knapp kalkulieren müssen.



bekommen monatlich eine Auswertung der aktuellen Werte und müssen sich bei uns melden, falls diese Bezugsgrößen drei Monate in Folge nicht eingehalten werden.“ Die Einkäufer kontrollieren das mithilfe des Warenwirtschaftssystems und vereinbaren im Ernstfall Maßnahmen, damit es besser läuft. Matloks Fazit: „Das ist recht aufwendig, trägt aber ganz gute Früchte.“

Intensive Vorbereitung

Selbst wenn gekaufte Produkte und erbrachte Leistungen wie gewünscht sind, muss auch der Preis stimmen und mitunter nachverhandelt werden. Derlei Gespräche haben es in sich. Generell gilt aus Sicht von Stephan Penning, Geschäftsführer der Kölner Personal- und Change-Beratung Penning Consulting: „Je anstrengender die Verhandlungen werden, desto wichtiger ist es, dass die Beteiligten einen kühlen Kopf bewahren.“ Gefragt seien Einkäufer, die es verstünden, geschickt auf die Argumente wie auch die Persönlichkeit ihres Gegenübers einzugehen.

Matthias Grossmann, Inhaber der Aschaffener MGS – Training und Beratung für den Einkauf, nennt die entscheidenden Ansätze für eine Preisreduzierung: Wettbewerb, Kundendruck und sinkende Rohstoffpreise. „Als Verhandlungstechnik empfiehlt es sich, die jeweils stärksten Argumente immer wieder in der Verhandlung zu bringen“, so der Buchautor. Sei die Vorgabe benannt, schließe sich daran die Frage an: Wie können Sie uns als Lieferant dabei helfen, dieses Ziel zu erreichen?

Marc Kloepfel, Geschäftsführer der Düsseldorfer Kloepfel Con-

sulting GmbH, weiß, wo Unternehmen besonders viel bei den Einkaufspreisen herausholen können. „Das klappt kaum bei den Hauptwarengruppen, wozu beim Bäcker das Mehl zählt und beim Möbelhersteller das Holz. Denn hier kennen sich die Einkäufer bestens aus“, erläutert er. Er empfiehlt, besonders auf die mittelgroßen Warengruppen zu schauen, die weniger im Fokus stehen. In diesem Bereich sei das Einsparpotenzial erheblich größer: beim Becker die Brötchentüten oder die Reinigung der Filialen und beim Möbelhersteller die Beschläge oder Kartonage.

Mitunter müssen sich Unternehmen auch einmal von Geschäftspartnern trennen. Dann sind neue gefragt. Für die Suche nutzt Thomas Köhle, Geschäftsführer der

Böllhoff GmbH in Bielefeld, als Einkaufsverantwortlicher ein Lieferantenportal auf den Internetseiten des Unternehmens. „Darüber erhalten wir pro Jahr 80 Bewerbungen“, überschlägt der 58-Jährige. Die interessierten Firmen füllen einen Onlinefragebogen aus, werden im Anschluss angeschrieben, dann folgt ein Gespräch.

„Kommen wir zusammen, gibt es eingangs Testaufträge“, erzählt Köhle. Dann könne der Betrieb zum regulären Lieferanten werden. Es gehe natürlich auch anders, betont er: „Unsere Einkäufer fahren zu Fachmessen wie der Stuttgarter Fastener Fair, wo sich Hersteller von Verbindungselementen präsentieren. Dort gehen wir, gut vorbereitet, zu bestehenden und interessanten neuen Lieferanten.“

Rudolf Kahlen **P**

Rechtsanwalt **Jan Bohnstedt**
über Nachlässigkeiten beim
Abschluss von Verträgen



„Rahmenverträge für wichtige Lieferanten“

PROFITS: Wie gut sind einkaufende Firmen vertraglich abgesichert?

Bohnstedt: Sie nutzen oft Standardtexte, die etwa in der betrieblichen Software hinterlegt sind. Dort finden sich dann Regelungen, die mit dem zugrunde liegenden Geschäft gar nichts zu tun haben. Da fallen wichtige Punkte unter den Tisch. Deshalb rate ich, die Standards beiseitezulegen.

PROFITS: Was gehört in jeden Vertrag?

Bohnstedt: Aus Sicht des Einkaufs: Wo der Lieferant seine Leistung erbringen muss. Wenn das nicht im Vertrag steht, gilt: Die Ware ist ab Werk bereitzustellen – sprich: Die Transportrisiken trägt der Besteller. Das Zweite ist das Vereinbaren eines Zahlungsziels und ab wann die Frist beginnt. Wer nichts regelt, muss sofort zahlen – also spätestens zeitgleich mit dem Wareneingang.

PROFITS: Scheuen Chefs die Kosten für Einzelverträge?

Bohnstedt: Das dürfte gar nicht so teuer sein, weil ein Unternehmen für etwa 80 bis 90 Prozent seines Einkaufsvolumens bis zu zehn Lieferanten hat. Und für die lassen sich Rahmenverträge formulieren.